

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan organisasi merupakan wadah bagi manajemen, tetapi manajemen pula yang menentukan gerak dan nafas organisasi. Dijelaskan Mullins dalam Susmaini dan Rifai, mengenai manajemen yaitu: *“Management as being responsible for the attainment of objectives, taking place within a structured organization and with prescribed roles”*. Defenisi ini menjelaskan bahwa manajemen mencakup orang yang melaksanakan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Itu artinya, manajemen berkaitan dengan organisasi. Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.

Berdasarkan penegasan di atas, maka manajemen berisikan unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur. Bagi Mullins dalam Susmaini dan Rifai, manajer adalah panggilan untuk istilah pekerjaan bagi seseorang. Bagi beberapa organisasi penggunaan istilah manajer sangat bebas, memunculkan usaha memajukan status dan moral staf. Sebagai hasil dari pemahaman ini maka sejumlah orang yang memiliki pekerjaan tercakup sebagai manajer dan menggerakkan pekerjaan.

Apa peran manajer? Peran manajer adalah pelaksana unit kerja. Sedangkan unit kerja adalah orientasi tugas kelompok dalam suatu organisasi

yang mencakup manajer dan bawahan atau staf. Seperti halnya bidang usaha penjualan bahan pokok, pembagian kerjasama, cabang bank, dan rumah sakit. Bahkan sekolah dapat dipertimbangkan unit kerja dengan instruktur dan manajer. Fokus utama perhatian manajer adalah terhadap kepuasan kerja personil, keterlibatan kerja, komitmen, ketidakhadiran dan pemberhentian/penolakan, sama halnya dengan kinerja. Tanpa pemeliharaan lebih baik terhadap orang yang melakukan pekerjaan, tidak mungkin unit pekerjaan atau organisasi akan dapat bergerak secara konsisten dalam level kinerja lebih tinggi dan jangka panjang. Dengan demikian manajer efektif adalah seseorang yang ada dalam unit kerja mencapai tingkat tinggi dalam pencapaian tugas dan pemeliharaan sumber daya manusia.¹

Dalam konteks ini, tantangan krusial yang dihadapi manusia masa depan ialah bagaimana menciptakan organisasi yang sedemikian efisien, efektif, dan produktif. Karena itu setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia (personalia) yang ahli dan tepat untuk mengarahkan dan menggerakkan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya. Di sinilah ketergantungan organisasi terhadap manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bidang yang mengkaji hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, dan yang lainnya tanpa mengabaikan fungsi unsur-unsur manajemen lainnya.

Untuk mempersiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi maka ada perlu suatu penanganan tersendiri mengingat kompleksitas persoalan di sekitar pengelolaan personalia atau sumber daya manusia dalam konteks perubahan lingkungan sosial. Manajemen sumber daya

¹ Susmaini dan Muhammad Rifa'i, 2007, *Teori Manajemen: Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media, hlm. 15-16

manusia harus ditangani oleh bidang khusus dengan pertimbangan manajemen agar tercipta equalitrium (keseimbangan) antara personalia yang dipekerjakan dengan produktivitas yang dicapai. Demikianlah pula, dari sisi pekerja setiap organisasi harus dapat memenuhi kebutuhan mereka sehingga tercipta kepuasan kerja dalam hubungan yang kondusif melalui pemberian kompensasi, pembinaan hubungan karyawan, pemeliharaan keselamatan, kesehatan dan pengaturan jam kerja yang diorientasikan kepada kelangsungan hidup organisasi.²

Berdasarkan teori di atas, maka dapat diketahui bahwa berhasil atau maju dan berkembangnya suatu organisasi itu tidak terlepas dari peran manajer (*leader*) yang mampu menggerakkan orang-orang serta sumber daya-sumber daya lainnya sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, pemimpin menjadi kunci bagi suksesnya sebuah organisasi yang dipimpinnya. Tak terkecuali adalah organisasi lembaga pendidikan, yang mana peran pemimpin atau Kepala Sekolah/Madrasah sangat menentukan tercapainya tujuan/goals melalui orang-orang yang ada dalam suatu kelompok tertentu.

Berdasarkan observasi awal, yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, peneliti menemukan masalah-masalah yang berkaitan dengan Manajemen SDM, yang mana masalah-masalah tersebut dapat peneliti temukan yaitu kurang disiplinnya sebagian guru ketika datang ke Sekolah/Madrasah, artinya masih ada guru-guru yang terlambat dalam mengajar, baik guru yang sudah PNS maupun guru yang Non PNS, terkadang sudah tau terlambat bukan langsung masuk ke kelas untuk mengajar, melainkan singgah ke

² Tarbiyah, 2011, *Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, Vol. XVIII, Medan: Fakultas Tarbiyah IAIN-SU MEDAN, hlm. 97-98

kantor guru dulu pada jam pelajaran pertama, dengan begitu waktu mengajar akan terundur dan berkurang, hal ini berkaitan dengan masalah kedisiplinan personil. Kemudian Kepala Madrasah yang apabila hadir ke Sekolah/Madrasah hanya 2 atau 3 kali dalam seminggu, itupun terkadang datang karena adanya urusan mendesak atau adanya tamu yang ingin bertemu, tentunya dalam hal kinerja yang dilakukannya kurang maksimal, artinya tidak begitu tahu keadaan apa yang terjadi di sekolah/madrasah tersebut apabila ia tidak hadir setiap hari untuk mengetahui keberlangsungan proses pendidikan dan pengajaran. Selanjutnya masih ada guru yang mengajar tidak profesional, yang tidak sesuai dengan kompetensi dan jurusannya, karena masih terdapat sebagian guru di MAS Al-Washliyah 22 Tembung yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensi pendidikannya, seharusnya ini benar-benar diperhatikan dalam memilih calon guru yang akan mengajar di MAS Al-Washliyah tersebut, karena hal ini berkaitan dengan masalah seleksi dan penempatan. Dan kemudian masih terdapat staff Tata Usaha di bidang Kependidikan dari Alumni yang belum S1 namun sudah diberikan tanggungjawab untuk mengelola administrasi, padahal ini berkaitan dengan masalah rekrutmen.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan dari indikator di atas, maka seyogyanya atau seharusnya pihak Sekolah/Madrasah khususnya bagi seorang pemimpin MAS Al-Washliyah 22 Tembung, haruslah memperhatikan sistem pengelolaan lembaga pendidikan yang sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sekolah/madrasah sehingga dapat mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah secara terarah dan jelas. Bahwa pemimpin haruslah benar-benar mampu menerapkan pelaksanaan manajemen, tak terkecuali dengan menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dari mulai perekrutan,

seleksi dan penempatan, kedisiplinan, reward dan punishment, pengembangan dan peningkatan keahlian, kompensasi serta kinerja para personil di dalam organisasi. Apabila manajemen sumber daya manusia (SDM) ini diterapkan secara baik, maka kemungkinan lembaga pendidikan yang dipimpin dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, perlu adanya perhatian yang khusus terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia ini, agar pengelolaan lembaga pendidikan tidak asal-asalan atau justru banyak merugikan organisasi tersebut. Dan itulah alasan peneliti ingin meneliti lebih jauh mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam Al-Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji permasalahan tersebut lebih lanjut dengan judul: **“Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka yang dijadikan fokus penelitian ini adalah: **“Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung”**.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian tersebut dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Perencanaan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen SDM di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang?
2. Bagaimanakah Seleksi yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang?
3. Bagaimanakah Rekrutmen yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam merekrut guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang?
4. Bagaimanakah Penempatan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang?
5. Bagaimanakah upaya yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dalam meningkatkan kinerja guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung.

Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perencanaan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam menjalankan manajemen SDM di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
2. Seleksi yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
3. Rekrutmen yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam merekrut guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
4. Penempatan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
5. Upaya yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dalam meningkatkan kinerja guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.

E. Manfaat Penelitian

Sebagai hasil penelitian, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Secara teoritis diharapkan dapat menjadi suatu pengetahuan baru yang dapat dijadikan sebagai kajian ilmu pengetahuan bagi penelitian-penelitian yang akan datang dan juga kontribusi pemikiran tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) bagi MAS Al-Washliyah 22 Tembung.

2. Secara Praktis

Selanjutnya secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

1. Kepala Sekolah/Madrasah, agar lebih memahami bagaimana sistem pengelolaan lembaga pendidikan yang professional sesuai dengan Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas dan juga Peraturan Pemerintah No 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan, dengan adanya desentralisasi pendidikan yang memungkinkan lembaga pendidikan dapat mandiri dalam mengelolanya dengan mampu menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS).
2. WKM Kurikulum, agar lebih mengetahui tentang kedisiplinan dan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran agar dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh tujuan lembaga pendidikan.
3. Guru, agar lebih meningkatkan kinerjanya dan juga kompetensi profesionalnya agar sesuai dengan kualifikasi bidang studi yang diembannya dengan berpedoman pada Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
4. Peneliti, agar lebih meningkatkan ilmu pengetahuan akademiknya dan juga mengembangkan keterampilan dalam meneliti di lapangan secara kreatif dan dapat mempertanggungjawabkan hasil penelitiannya sesuai dengan data-data yang diperoleh dari lapangan secara fakta.
5. MAS Al-Washliyah 22 Tembung, agar lebih dapat meningkatkan pengelolaan dan pengawasan madrasah yang sesuai dengan rencana strategik (Renstra) Madrasah dalam menjalankan fungsinya untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, program, dan kegiatan madrasah.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KONSEP MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, yaitu mengatur semua unsur-unsur manajemen. Siapa yang mengatur? Yang mengatur adalah pemimpin. Kenapa harus diatur? Agar unsur-unsur manajemen lebih berdaya guna, dan berhasil guna. Bagaimana mengaturnya? Mengaturnya melalui proses dari fungsi-fungsi manajemen. Dimana harus diatur? Diatur dalam organisasi atau perusahaan, karena organisasi merupakan alat dan wadah untuk mengatur unsur-unsur manajemen tersebut.

Menurut Terry dalam Mesiono, “*Management is a distinct process consisting of planning, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives, by the use of human beings and orther recources*”. Maksudnya: Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia yang lainnya.

Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya manusia untuk mencapai goals secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai

sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar terorganisir dan sesuai dengan jadwal.

Blancard dalam Mesiono, mengemukakan bahwa *management is process of working with and through individuals and group and orther resources to accomplish organizational goals*, manajemen merupakan proses kerja sama dengan dan melalui usaha individu dan kelompok dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Mary Parker Follet dalam Mesiono, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.³

Berdasarkan firman Allah SWT dalam Q.S. As-Sajdah, ayat 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia yang mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian urusan itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.⁴

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terencana dengan melibatkan berbagai unsur-unsur yang ada dalam organisasi agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

³ Mesiono, 2012, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, hlm. 1-2

⁴ Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia, 1994, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Rabitah Alam Islami Maktab, hlm. 660

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerja sama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry dalam Syafaruddin, yang terdiri dari: *These four fundamental function of management are, 1) Planning, 2) Organizing, 3) Actuating, 4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

Untuk penjelasan lebih terperinci berikut ini diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin, menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Perencanaan berkaitan dengan tujuan (*means*) dan sasaran yang dilakukan (*ends*). Selanjutnya Terry dalam Syafaruddin, mengemukakan *“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe necessary to achieve desired results”*. Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta, dan 3) penyusunan rencana yang konkrit.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. dan perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk menapai tujuan ini, karena

manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.⁵

Oleh karena itu, perencanaan sangat penting dalam menyusun rencana kerja atau program kerja yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, agar segala kebutuhan dan tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah disusun secara bersama-sama.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi adalah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Apa yang dimaksud dengan organisasi. Mondy & Premeaux dalam Syafaruddin, menjelaskan organisasi ialah kerja sama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan. Di dalam organisasi ada sejumlah orang baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan, dan prosedur. Orang yang melaksanakan manajemen inilah disebut manajer, dan yang melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi dalam Syafaruddin, pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-

⁵ Syafaruddin, 2005, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, hlm. 59-62

komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins dalam Syafaruddin, pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan kepada siapa, dan dimana keputusan dibuat.

Pendapat di atas member pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁶

Maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian menjadi salah satu hal yang harus dilakukan dalam organisasi, agar dapat terbinanya hubungan kerja yang baik antara pemimpin dengan anggota, anggota dengan anggota, dan sebagainya, yang mana agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diterima masing-masing individu dalam organisasi untuk dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

c. Penggerakkan (*Actuating*)

Setidaknya unsur manajemen mencakup: manusia, uang, mesin, market, metode, dan material. Kesemuanya berinteraksi satu sama lain dengan difungsikan oleh unsur manusia. Dalam menggerakkan sumber

⁶ *Ibid*, hlm. 69-71

daya manusia organisasi maka fungsi penggerakkan ini disebabkan oleh motivasi.

Istilah motivasi bersumber dari kata dalam bahasa Latin “*movere*” yang berarti “menggerakkan”. Ada beberapa pertanyaan pokok dalam kaitan dengan motivasi yaitu: (1) apa yang menjadi penggerak kekuatan perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan atau jaringan perilaku manusia, dan (3) bagaimana perilaku terpelihara atau berkelanjutan.

Ditegaskan lebih lanjut bahwa kerangka konsep di atas mengantarkan kepada pemahaman perilaku individu. Kekuatan yang menggerakkan individu manusia melakukan sesuatu dalam cara tertentu dan kepada kekuatan lingkungan sering cepat bertindak dengan daya penggerak. Kemudian ada maksud dari orientasi sasaran atas individu, perilaku diarahkan menuju sesuatu. Sedangkan jawaban ketiga cara memandang motivasi berisikan satu sistem orientasi, karena itu bahwa ada kekuatan dalam individu dan mereka mengarahkan lingkungan yang umpan baliknya kepada individu lain untuk memperkuat intensitas dorongan mereka dan arah kekuatan sehingga ada tindakan dan mengarahkan ulang usaha mereka. Kemudian komponen motivasi muncul bagi dan selanjutnya dalam berbagai hasil penelitian.

Gibs, *et.al* dalam Susmaini dan Rifai, berpendapat bahwa motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan tindakan atas atau dalam pribadi seseorang untuk berkeinginan dan berperilaku langsung.

Setiap orang berperilaku didasari oleh motivasi tertentu. Ada dorongan dalam jiwanya untuk memenuhi keinginan tertentu sehingga menampilkan perilaku. Menurut Maslow dalam Susmaini dan Rifai, kebutuhan merupakan titik awal dari motivasi. Kebutuhan adalah desakan psikologis untuk memenuhi sesuatu. Tegasnya motivasi adalah kebutuhan akan sesuatu yang dimanifestasikan dalam tindakan.⁷

Dapat disimpulkan mengenai penjelasan di atas, bahwa fungsi penggerakan dalam manajemen sangat mempengaruhi terhadap suatu kemauan dan kebutuhan para individu, agar mereka dapat bekerja secara suka rela tanpa ada paksaan dan beban yang berat melalui tugas dan tanggung jawab yang ia laksanakan tersebut.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Setiap organisasi diharapkan jangan sampai mengalami kegagalan dalam tugas dan fungsinya. Selain itu, maka perlu dilakukan pengendalian terhadap pelaksanaan program, penggunaan uang, material, waktu, dan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan.

Karena itu, dalam proses manajemen dikenal dengan aktivitas pengawasan (*control*). Dijelaskan oleh Mondy & Premeaux dalam Susmaini dan Rafi'i bahwa: "*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective actions*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengawasan adalah proses membandingkan kinerja actual dengan standard dan keperluan memperbaiki tindakan dalam pelaksanaan tugas.

⁷ Susmaini dan Muhammad Rifa'i, *Op.cit.*, hlm. 106-108

Untuk itu diperlukan pengawasan (*control*) dari para manajer atau administrator. Proses pengawasan merupakan aktivitas penting dalam administrasi, khususnya untuk mengetahui hasil dari berbagai kegiatan dan tujuan organisasi. Menurut Robbins, dalam Susmaini dan Rifa'i bahwa: pengawasan ialah memantau kegiatan untuk menjamin mereka benar-benar mencapai tujuan sebagaimana direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang mengalami penyimpangan.

Dengan demikian, dalam proses pengawasan harus ada tiga kegiatan yang pokok, yaitu : mengukur hasil aktual, membandingkan prestasi aktual dengan standar, dan tindakan manajerial. Ketiga tindakan ini merupakan substansi pengawasan yang dilakukan oleh setiap manajer atau administrator.⁸

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu kegiatan yang mengontrol atau mengawasi setiap kegiatan yang terlaksana sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, agar dapat mengetahui sampai di mana dan seberapa besar prestasi yang di dapatkan dari pekerjaan tersebut.

3. Unsur-unsur Manajemen

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan bagi setiap Manajer. Karena unsur yang ada di organisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri orang (*man*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan-

⁸ *Ibid*, hlm. 119-120

bahan (*materials*), mesin-mesin (*machines*), dan pemasaran (*market*), disingkat dengan 6 M.

a. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana. **b. *Money*** yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. **c. *Methods*** yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan. **d. *Materials*** yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. **e. *Machines*** yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan. **f. *Market*** yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat Interdependensi artinya unsur satu dengan yang lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakalah semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menentukan suksesnya organisasi atau perusahaan. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika diterapkan secara parsial. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penerapan unsur-unsur manajemen dalam organisasi atau perusahaan.⁹

Dapat disimpulkan dari penjelasan di atas, bahwa unsur-unsur manajemen merupakan salah satu pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Karena apabila unsur-unsur tersebut dipergunakan secara baik dan teratur maka akan dapat menguntungkan suatu organisasi tersebut.

⁹ Mesiono, *Op.cit.*, hlm. 7-8

B. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

1. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yaitu *manajemen, sumber, daya, dan manusia*. Keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Dimaksudkan dengan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Drucker dalam Fathoni, merintis jalan ke arah falsafah manajemen sumber daya manusia dan program sumber daya manusia harus dimasukkan sebagai sasaran dan rencana strategis dari perusahaan.¹⁰

Yang dimaksud MSDM menurut Moses dalam Suharyanto dan Hadna, yang melihatnya dalam perspektif makro, mendefinisikan sebagai berikut:

“Human Resource management is the development and utilization of personnel the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives”. (MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka terjadinya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif).¹¹

¹⁰ Abdurrahmat Fathoni, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 10

¹¹ Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Grha Guru dan Media Wacana, hlm. 13

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia sering disebut sebagai *Human Resource*, tenaga atau kekuatan manusia (energi atau power). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organisme lainnya, misalnya: pada hewan, tumbuh-tumbuhan, bahkan dipunyai juga oleh unsur dalam.

Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali, dan evaluasi suatu pembangunan dan menikmati hasil evaluasi suatu pembangunan, sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat menentukan.¹²

Berdasarkan firman Allah SWT dalam Q.S. Ali-Imran, ayat 26 yang berbunyi:

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكِ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya : “Katankanlah (Muhammad): Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.”¹³

Dari ayat di atas, menjelaskan bahwa segala sesuatu yang terjadi di muka bumi ini adalah suatu kehendak dari Allah, karena Allah menghendaki

¹² Abdurrahmat Fathoni, *Op.cit.*, hlm. 11-12

¹³ Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia, *Op.cit.* hlm. 79

bagi siapa yang mendapat keberuntungan dan bagi siapa yang mendapat kerugian. Dan hanya kepada Allah lah segala Kuasa dan Kebajikan.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni dan ilmu dalam mengendalikan segala unsur manusia melalui fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan dan bersumber dari individu dalam organisasi.

2. Pentingnya Manajemen SDM

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia. Ada empat klasifikasi pentingnya sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya dalam Fathoni, yaitu:

- a. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan, dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai dengan rencana, disebut manajer.
- c. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Peranan administrasi sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu pemerintah. Namun, ada yang lebih menentukan lagi dari

administrasinya, yaitu manusianya. Baik buruknya administrasi tergantung pada sumber daya yang dimilikinya, dan manakala kualitas sumber daya yang dimiliki baik, maka proses administrasi berjalan baik, serta tujuan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Manakala kita berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, maka tidak bisa lepas upaya kita untuk mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan saja hanya aktif melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif, artinya bukan karena dipaksa, dan itulah yang sebenarnya hakikat peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan.¹⁴

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam mengendalikan dan memajukan suatu organisasi melalui usaha manusia untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

3. Komponen Manajemen SDM

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 12-13

b. Karyawan

Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai .

c. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.¹⁵

4. Fungsi-fungsi Manajemen SDM

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan (*human resource planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi

¹⁵ Taufiq Rachman, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, hlm. 3-4

pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan (*dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.¹⁶

Dari penjelasan di atas, maka dapat diketahui betapa pentingnya fungsi MSDM dalam organisasi sebagai pendukung dan penggerak dalam memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara tepat dan akurat.

C. KONSEP KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana pekerjaan berlangsung.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo, Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.¹⁷

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas, kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan

¹⁶ *Ibid*, hlm. 5-7

¹⁷ Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja, Ed. III*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 7

melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu.

Kinerja lebih sering diartikan dengan prestasi yang merupakan hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. dalam sebuah perusahaan, menurut Mutis dalam Supardi, maka persoalan kinerja yang dapat diidentifikasi dari beberapa sudut di antaranya:¹⁸ (1) perusahaan harus dapat menghasilkan barang atau jasa dengan kualitas yang semakin meningkat, (2) pelayanan kepada konsumen makin cepat dan makin efisien, (3) penekanan biaya produksi sehingga harga pokok penjualan dapat stabil sehingga dapat dirasakan oleh seluruh konsumen, dan (4) peningkatan pengetahuan dan keterampilan para pekerja agar dapat berinovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah menyesuaikan dengan dinamika dan tuntutan zaman.

Bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat di atas, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah: (1) prestasi kerja pada penyelenggaraan lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkat kualitasnya, (2) mampu memperlihatkan atau

¹⁸ Supardi, 2013, *Kinerja Guru, Ed. 1, Cet. 1*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 45-46

mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik, (3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, dan (4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.¹⁹

Dari perspektif MSDM, pada dasarnya kinerja berada pada tingkat manifes apa pun dan dengan demikian (secara potensial) dapat dikelola dan dapat ditingkatkan sejauh yang diakses. Hal ini menyiratkan kebenaran tanpa mempertimbangkan konteks nasional, organisasi atau regional, dan tanpa mempertimbangkan apakah kita sedang membicarakan hal yang menyangkut MSDM dalam organisasi-organisasi yang untuk profit atau tidak untuk profit, di dalam memulai bisnis keluarga atau usaha, di dalam perusahaan skala kecil dan menengah yang sudah mapan, dan di dalam firma-firma dan perusahaan-perusahaan multinasional yang berpengaruh secara global.²⁰

Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al-Anfal, ayat 47 yang berbunyi:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بَطَرًا وَرِئَاءَ النَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ

¹⁹ *Ibid*, hlm. 46

²⁰ Chris Rowley dan Keith Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*, Jakarta: Rajawali Pers, Ed. 1, hlm. 3

*Artinya: “Dan janganlah kamu menjadi seperti orang-orang yang keluar dari kampungnya dengan rasa angkuh dan dengan maksud riya’ kepada manusia serta menghalangi (orang) dari jalan Allah dan (ilmu) Allah meliputi apa yang mereka kerjakan”.*²¹

Dari teori di atas, dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan salah satu hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu atau kelompok sehingga dapat menghasilkan suatu produktivitas bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan suatu *aspirasi*. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan rumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja di bawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tingkat kapasitas yang dapat dicapai

²¹ Hadis Purba, 2011, *Tauhid: Ilmu, Syahadat, dan Amal*, Medan: IAIN Press, hlm. 122

oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses, sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka.

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Tujuan di atas memberikan inspirasi untuk pencapaian tujuan di bawahnya. Sementara itu, tanggung jawab dilakukan secara berjenjang dari bawah ke atas.²²

Dapat diketahui bahwa, tujuan kinerja merupakan suatu upaya untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Agar terdapat kesesuaian antara harapan kinerja individu dengan harapan tujuan organisasi.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang

²² Wibowo, *Op.cit.*, hlm. 48-49

dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Terdapat tujuh indikator. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu, *tujuan dan motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan *sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik*. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo,²³ sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut memandang makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

²³ *Ibid*, hlm. 101-102

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat

diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu, ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan hasil lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka

secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Guru

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (Pasal 2 UU RI No. 14: 2005).

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jwa, dan idealism, (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan, dan akhlak mulia, (3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, (4) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, (5) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, (6)memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, (7) memiliki organisasi profesi yang mempunyai

kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.²⁴

Sedangkan Guru/Pendidik dalam pandangan Islam adalah setiap orang dewasa yang karena kewajiban agamanya bertanggungjawab atas pendidikan dirinya dan orang lain. Sedangkan yang menyerahkan tanggungjawab dan amanat pendidikan adalah agama, dan wewenang pendidik dilegitimasi oleh agama, sementara yang menerima tanggungjawab dan amanat adalah setiap orang dewasa. Ini berarti bahwa pendidik merupakan sifat yang lekat pada setiap orang karena tanggungjawab atas pendidikan.²⁵

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Guru atau Pendidik, merupakan orang yang bertanggungjawab dan berhak untuk memberikan ilmu pengetahuannya kepada peserta didik agar peserta didik dapat menjadi dewasa dan berkembang ilmu dan pengetahuannya.

b. Tanggung Jawab Profesi Guru

Membicarakan tentang guru dan dunia keguruan ibarat mengurut benang kusut, dari mana dimulai dan pada titik mana berakhir? Jawaban atas pertanyaan tersebut juga tergantung pada sudut pandang mana yang digunakan dalam melihat guru.

Sudut pandang administrasi dan manajemen tenaga kependidikan akan melihat guru dari sedikitnya empat aspek: pengadaan, pengangkatan, penempatan, dan pembinaan guru. Guru disiapkan oleh LPTK, diangkat dan ditempatkan oleh pemerintah, dan dibina oleh pemakai lulusan

²⁴ Supardi, *Op.cit.*, hlm. 52-53

²⁵ Syafaruddin, *et.al*, 2012, *Ilmu Pendidikan Islam: Melejitkan Potensi Budaya Umat*, Jakarta: Hijri Pustaka Utama, hlm. 54

bersama LPTK dan organisasi profesi. Setiap tahap itu mempunyai problematic dan ratifikasi persoalannya masing-masing yang saling terkait dan tidak sederhana. Usaha pemecahan terhadap persoalan pada satu aspek atau bahan sub aspek tidak dengan sendirinya memecahkan persoalan yang lain, malah tidak membiakkan persoalan baru yang lebih rumit, sementara itu, bila tidak dilakukan pemecahan, maka persoalan semakin berakumulasi dengan risiko yang semakin besar pula.²⁶

Paling sedikit ada enam tugas dan tanggungjawab guru dalam mengembangkan profesinya, yakni:²⁷ (1) guru bertugas sebagai pengajar, (2) guru bertugas sebagai pembimbing, (3) guru bertugas sebagai administrator kelas, (4) guru bertugas sebagai pengembang kurikulum, (5) guru bertugas untuk mengembangkan profesi, (6) guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.

Keenam tugas dan tanggung di atas, merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, di samping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkannya.

c. Standar Kualifikasi Guru

Para guru secara bertahap diharapkan akan mencapai suatu derajat kriteria professional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, PP 74 Tahun 2008 dan Permendiknas

²⁶ Ali Mudlofir, 2013, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi, dan Aplikasinya dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia, Ed. I, Cet. II*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 59-60

²⁷ *Ibid*, hlm. 62

Nomor 16 Tahun 2007, yaitu berpendidikan akademik S-1 atau D-IV dan telah lulus uji kompetensi melalui proses sertifikasi. Setelah dinyatakan layak akan mendapatkan sertifikat pendidik sebagai bukti pengakuan profesionalitas guru tersebut. Pada dasarnya, profesionalitas guru merupakan suatu proses berkesinambungan melalui berbagai program pendidikan, baik pendidikan prajabatan (*preservice training*) maupun pendidikan dalam jabatan (*in-service training*) agar para guru benar-benar memiliki profesionalitas yang standar.

Berdasar UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, juga Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, dan Permenag Nomor 16/2010 semua guru di Indonesia minimal berkualifikasi akademik D-IV atau S-1 program studi yang sesuai dengan bidang/jenis mata pelajaran yang dibinanya.

Guru pada SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S-1) program studi yang terakreditasi.²⁸

d. Kinerja Guru

Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu dilakukan baik oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan. Istilah kinerja dalam tulisan ini dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *performance* (bahasa inggris). *Performance* didefinisikan “*performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity*

²⁸ *Ibid*, hlm. 65-66

during a specified time periodi”. Definisi itu bermakna kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu pula.

Menurut Husdarta dalam Supardi: “Kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa. Dengan demikian, guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil tidaknya proses pembelajaran, tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pembelajaran, terorganisasikannya sarana prasarana, peserta didik, media, alat, dan sumber belajar. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, madrasah dan guru sendiri.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggungjawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Lembaga Administrasi Negara menyebut kinerja sebagai gambaran tentang tingkat pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran. Kriteria kinerja guru ini diterjemahkan kepada ketentuan yang berlaku bagi PNS. Di dalam himpunan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian tahun 1982 yang diterbitkan oleh Depdikbud, kriteria kinerja guru PNS terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerja sama.²⁹

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional (Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik. Selanjutnya, kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi peserta didik. Terdapat beberapa indikator kinerja guru yaitu akan tampak dalam hal kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik, prestasi belajar peserta didik, perilaku sosial dan kehadiran guru.

Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kerja. Namun, sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja,

²⁹ Supardi, *Op.cit.*, hlm. 53-54

sehingga bentuknya cenderung *kualitatif* atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas, dan lain-lain). Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga lebih bersifat *kuantitatif* atau dapat dihitung (dalam bentuk presentase, perkalian, jumlah, unit, rupiah, dan lain-lain).³⁰

D. PENELITIAN YANG RELEVAN

1. AHMAD ATHO'UL MUIZ (2008) *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN IHYAUL ULUM DUKUN GRESIK*. (Skripsi thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara kritis tentang proses perencanaan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren ihya'ul ulum dukun gresik. Problematika yang dihadapi dan upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya dan hasil yang didapat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada pondok pesantren ihya'ul ulum dukun gresik pada umumnya tentang upaya perencanaan yang dapat dilakukan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan proses penerapan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan mengambil latar belakang penerapan manajemen sumber daya manusia pondok pesantren ihya'ul ulum dukun gresik sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan bantuan pedoman wawancara yang telah dibuat sebelumnya. Teknik analisis data dengan cara menganalisis data yang sudah terkumpul. Yang bersifat deskriptif kualitatif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata,

³⁰ Moeheriono, 2012, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 32-33

gambar bukan angka-angka. Data yang diperoleh meliputi transkrip interview, catatan lapangan, foto, dokumen dan lain-lain. Hasil penelitian menunjukkan (1) Pelaksanaan pengadaan atau rekrutment sumber daya manusia pada pondok pesantren yang dilaksanakan dengan dua sistem yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka jika pengurus atau ustadz-ustadzah yang dibutuhkan lebih dari tiga orang, tetapi jika dibawah tiga orang maka penarikan pengurus atau ustadz-ustadzah hanya dilakukan oleh kepala pondok pesantren dengan merekrut santri senior yang mampu melaksanakan tugas dengan baik. (2) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilingkungan pondok pesantren dilakukan oleh kepala pondok pesantren, Dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Ihya'ul Ulum Dukun Gresik disesuaikan dengan kebutuhan yang ada, jadi dari pihak pengasuh Pondok Pesantren ada kebijakan baru tentang pelatihan, maka di dalam Pondok Pesantren Ihya'ul Ulum Dukun Gresik diadakan pelatihan bagi pengurus dan ustadz-ustadzah dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja pengurus dan ustadz-ustadzah, selain itu usaha pengembangan sumber daya manusia juga dilaksanakan di luar pondok yaitu dengan pendelegasian personil untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat, seminar dan lain sebagainya yang berkenaan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. (3) Pemberian kompensasi pada pengurus atau ustadz-ustadzah pondok pesantren didasarkan pada berapa banyak pelajaran yang di ambil dan jam yang dihabiskan dalam membina dan mendidik santri Pondok Pesantren Ihya'ul Ulum. (4) Pelaksanaan integrasi dipondok pesantren berjalan dengan baik. Keberhasilan ini terlaksanakan karena komunikasi yang baik antara pengasuh maupun ustadz-ustadzah dengan membuat peraturan-peraturan baku baik formal maupun non

formal dan menerapkan semua peraturan-peraturan dengan penuh tanggungjawab. (5) Pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang meliputi kesejahteraan dan kesehatan kerja dilakukan oleh pondok pesantren dengan memberikan pelayanan kesehatan gratis, sedangkan untuk kesejahteraan pengurus atau ustad-ustadzah mendapatkan tunjangan-tunjangan berupa pendidikan gratis bagi keluarganya.

2. HUSNI BAWAFI (2010) *EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH (STUDI IMPLEMENTATIF DI SMA NEGERI 2 SRAGEN)* (Thesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (case study). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi non partisipan, wawancara mendalam dengan sumber data utama/primer dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data. Dari hasil penelitian ini dapat dipaparkan bahwa : 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. 3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur professional. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif,

baik untuk sekolah maupun personil. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. 8) Kompensasi dilakukan dengan memperhatikan pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri 2 Sragen dalam upayanya meningkatkan mutu sekolah dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan internal dan kepuasan pelanggan eksternal primer, menurut hemat penulis ternyata dapat dikategorikan baik. Bentuk kepuasan yang didapat adalah berupa adanya peningkatan perkembangan psikis pelanggan. Indikatornya berupa adanya kesempatan personel untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan. Adapun faktor pendukung manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri 2 Sragen dalam meningkatkan mutu adalah : 1) Visi, Unggul Dalam Mutu, Santun Dalam Perilaku, Berakhlak dan Berilmu yang telah mengisyaratkan tujuan puncak. 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat demokratis, partisipatif dan mandiri. 3) SDM yang senantiasa mengalami peningkatan kemampuan. 4) Fasilitas yang memadai dan mendukung. 5) Kultur yang kondusif. Sedangkan faktor penghambatnya adalah : 1) Kesejahteraan terkait dengan penghasilan pokok yang masih minim. 2) Belum ada agenda untuk kejelasan karier. 3) Komunikasi mutu yang belum optimal.

3. HUSNUL HOTIMAH (2010) *IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU DI SMP DARUSSALAM DESA AENG SAREH KECAMATAN SAMPANG KABUPATEN SAMPANG*. (Skripsi, STAIN Pamekasan).

Penelitian ini bertujuan untuk. Pertama, Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas profesionalisme guru di SMP

Darussalam Aeng Sareh Sampang. Kedua, Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru di SMP Darussalam Aeng Sareh Sampang. Lokasi yang peneliti ambil adalah SMP Darussalam Aeng Sareh Kecamatan Sampang Kabupaten Sampang melalui pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, kepala yayasan, guru setempat, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis datanya menggunakan beberapa tahapan mulai dari reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Sedangkan pengecekan keabsahan datanya menggunakan triangulasi. Hasil penelitian yang diperoleh adalah : Pertama, Dalam pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas profesionalisme guru, kepala SMP Darussalam melaksanakan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia mulai dari proses perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi SDM, pengorganisasian SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, serta penilaian kinerja SDM secara optimal. Kedua, Faktor – faktor yang mendukung pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas profesionalisme guru di SMP Darussalam adalah adanya dukungan yang kuat dari pihak sekolah dan pemerintah, adanya komitmen yang kuat dari kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen tersebut. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat pengimplementasian tersebut adalah letak geografis SMP Darussalam yang kurang strategis, keterbatasan dana untuk melaksanakan program peningkatan profesionalisme guru dan kurangnya sarana dan prasarana penunjang peningkatan keterampilan mengajar para guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tujuan Khusus Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang terdapat pada BAB I Pendahuluan, maka yang menjadi tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perencanaan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam menjalankan manajemen SDM di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
2. Seleksi yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
3. Rekrutmen yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan dalam merekrut guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
4. Penempatan yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dan juga pimpinan terhadap guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.
5. Upaya yang dilakukan pihak sekolah/madrasah dalam meningkatkan kinerja guru-guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) 22 Tembung, Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana secara khusus mengenai pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang mencakup lingkup kajian yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan kinerja para personil atau guru dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang dijadikan subjek dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga pendidikan di MAS. Al-Washliyah 22 Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan penjelasan di atas maka tepat digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif.

Pendekatan ini dapat didefinisikan sebagai berikut: Penelitian yang dilakukan berusaha untuk memaparkan suatu keadaan, gejala individu atau kelompok tertentu secara analisis yang dalam mengolah dan menganalisis datanya tidak tertumpu pada penggunaan angka-angka statistik, kecuali sebagai alat bantu.³¹

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Tepatnya berada di pusat kota tembung yang padat dikelilingi oleh rumah penduduk di sekitar Sekolah atau Madrasah tersebut. Situasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah keadaan, aktivitas dan pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja guru di bidang pendidikan dan pengajaran sehingga dapat menjadi tepat guna dan berdaya guna di Madrasah Aliyah Swasta (MAS). Al-Washliyah 22 Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan

³¹ M.Gade Ismail, 1993, *Penelitian Kualitatif*, Banda Aceh: Syiah Kuala, hlm. 3

Kabupaten Deli Serdang, yang mencakup konteks yang luas, melibatkan perilaku yang banyak, waktu yang lama, lokasi yang berbeda dan proses yang bervariasi. Di dalam latar sosial inilah akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti.

D. Sumber Data

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala MAS. Al-Washliyah 22 Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.
2. Wakil Kepala Madrasah (WKM) I Bidang Kurikulum di MAS. Al-Washliyah 22 Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.
3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAS. Al-Washliyah 22 Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

E. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data

Prosedur pengumpulan data dan perekaman dalam penelitian ini adalah:

1. *Observasi*

Peneliti melakukan observasi atau pengamatan dengan tahap awal dengan memahami situasi dan kondisi untuk memudahkan dalam penyesuaian diri dengan lembaga yang ingin dijadikan objek atau tempat penelitian. Dengan mengenalkan diri dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru-guru, beserta pegawai madrasah dan mengatakan tujuan peneliti di madrasah ini.

Observasi (pengamatan) digunakan untuk mengamati secara langsung perilaku Kepala Madrasah dan para guru dalam aktivitas kinerja seorang guru untuk meningkatkan kualitas dan profesionalismenya. Untuk menunjang kegiatan

observasi di lokasi penelitian, peneliti membuat alat pengumpul data berupa pedoman observasi dengan item-item pengamatan merujuk pada fokus penelitian.

Dengan begitu yang menjadi fokus dalam observasi (pengamatan) di sini yaitu berkaitan dengan Penempatan SDM, yang mana hal ini perlu diamati apakah sesuai dengan rencana strategis madrasah dalam menempatkan guru-guru yang mengajar dengan bidang dan keahliannya masing-masing. Kemudian Upaya-upaya apa yang dilakukan pihak madrasah atau pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru.

Dalam observasi ini peneliti menggunakan acuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan juga Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Guru pada SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S-1) program studi yang terakreditasi.

2. Wawancara

Setelah peneliti melakukan observasi dan berkenalan dengan pihak Madrasah sehingga memudahkan peneliti untuk dapat melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru-guru, dan beserta pegawai madrasah untuk mendapatkan data, informasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian.

Selanjutnya untuk memperoleh data-data melalui wawancara, maka hal-hal yang akan diwawancarai yaitu berkaitan dengan Perencanaan SDM, yang mana wawancara ditujukan kepada Kepala Madrasah dan Wakil Kepala

Madrasah dan dilakukan untuk mengetahui kejelasan rencana strategis madrasah yang harus sesuai dengan visi, misi, tujuan, program dan kegiatan madrasah. Seleksi SDM, yang mana wawancara ditujukan kepada Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, serta Guru dan dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses seleksi yang dilakukan pihak madrasah, apakah berdasarkan kemandirian sekolah atau peraturan pemerintah. Rekrutmen SDM, wawancara ditujukan kepada Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, serta Guru dan dilakukan agar dapat mengetahui proses dan hasil yang dilakukan pihak madrasah dalam merekrut guru-guru, apakah sesuai dengan kompetensi dan keahliannya atau sebaliknya. Penempatan SDM, wawancara ditujukan kepada Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, serta Guru dan dilakukan agar peneliti tahu tentang kejelasan profesi guru yang sesuai dengan standar kualifikasinya sebagai pendidik yang professional. Upaya peningkatan kinerja guru, wawancara ditujukan kepada Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah dan dilakukan agar peneliti mengetahui apa tindak lanjut dari seorang pemimpin dalam membina professionalisme anggota-anggotanya dalam menjalankan peran dan fungsinya.

Wawancara dilakukan secara langsung kepada informan atau sumber data.

Mereka adalah:

- a. Kepala Madrasah
- b. Wakil Kepala Madrasah (WKM) I bidang Kurikulum
- c. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Wawancara ini pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara terstruktur dan wawancara yang tidak terstruktur. Teknik wawancara terstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur timbul apabila jawaban kurang

berkembang diluar pertanyaan-pertanyaan terstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kedua teknik tersebut secara bersamaan agar lebih banyak menjaring data yang diperlukan. Artinya pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada informan tidak hanya memperoleh jawaban yang singkat seperti kata “Ya” atau “Tidak”, namun harus lebih berkembang dan dapat menjadi perluasan informasi bagi peneliti yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengumpulan data dan fakta secara tepat dan akurat yang ada di sekolah/madrasah tersebut.

3. Dokumentasi

Setelah melakukan observasi dan wawancara peneliti melakukan studi dokumentasi dengan memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini juga dilakukan melalui pengkajian berbagai dokumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data. Adapun data-data yang akan diperoleh melalui dokumentasi dalam penelitian ini yaitu Perencanaan SDM, yang mana data tersebut diperoleh melalui Kepala Madrasah atau Wakil Kepala Madrasah. Seleksi SDM, yang mana data tersebut diperoleh melalui Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru. Rekrutmen SDM, yang mana data tersebut diperoleh melalui Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru, dan Penempatan SDM, yang mana data tersebut diperoleh melalui Keputusan Pihak Madrasah atau Kebijakan Kepala Madrasah dalam menempatkan guru. Dokumen-dokumen yang dijadikan sumber untuk memperoleh data-data adalah:

- a. Arsip Profil Madrasah
- b. Daftar hadir/Absen guru dan pegawai
- c. Buku kegiatan piket harian guru atau pegawai
- d. Buku agenda kegiatan rapat guru dan pegawai

- e. Dokumen Data pendidik dan Tenaga Kependidikan
- f. Dan Catatan-catatan lain yang dapat mendukung dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh untuk penelitian ini. Dengan begitu data dan fakta dalam penelitian ini, tidak hanya berfokus pada kata-kata dan perumpamaan saja, melainkan dapat dibuktikan dengan bentuk fisik.

F. Analisis Data

Pada penelitian ini, penelitian menggunakan analisis data model Milles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) kesimpulan.³²

1. Reduksi Data

Peneliti menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Untuk memudahkan penyimpulan data-data yang telah didapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan atau tempat penelitian kemudian dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dan berkaitan dengan pembahasan penelitian, agar hasilnya menjadi lebih baik.

³² Salim dan Syahrur, 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cipta Pustaka, hlm. 147

2. *Penyajian Data*

Setelah melakukan reduksi data Peneliti menggunakan analisis data berupa penyajian data yaitu dengan pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk disajikan dan dipergunakan untuk penelitian.

3. *Menarik Kesimpulan*

Setelah peneliti melakukan reduksi data kemudian di lanjutkan dengan penyajian data, yaitu semua hasil observasi, wawancara, dan temuan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian dan selanjutnya diproses dan dianalisis, maka proses selanjutnya adalah dengan menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan penelitian yang di lakukan oleh peneliti yang berupa data, tulisan, tingkah laku pada subjek atau tempat penelitan yang terkait dengan pelaksanaan manajemen SDM untuk meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme guru di MAS. Al Washliyah 22 Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

G. *Pemeriksaan Atau Pengecekan Keabsahan Data*

Dalam Penelitian kualitatif temuan atau data dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas yang meliputi: “(a) kredibilitas (*credibility*), (b) keteralihan (*transferability*), (c) ketergantungan

(*dependability*), dan (d) kepastian (*confirmability*).³³ Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Kredibilitas (Credibility)*

Setelah peneliti melakukan penelitian, maka peneliti meneliti kembali penelitian yang telah dilakukan melalui proses pengumpulan data dari pihak madrasah atau tempat/lokasi penelitian hingga data yang dibutuhkan benar-benar telah diperoleh dengan baik agar tidak terjadi perbedaan atau perbandingan pendapat antara pihak madrasah dan guru-guru di tempat. Dalam hal pengumpulan data, peneliti tidak turut serta dalam melakukan aktivitas yang ada di Madrasah tersebut melainkan peneliti hanya berperan sebagai observer saja atau disebut Non Partisipatori. Kemudian menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh, dalam hal ini data yang diperoleh harus di kroscek melalui instrument-instrumen penelitian mulai dari observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dapat menjadikan data-data yang diperoleh tersebut valid dan sesuai dengan keadaan atau fakta yang ditemukan di lapangan.

Dan peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan kesaksian dari seseorang yaitu rekan atau teman sejawat berdasarkan fakta yang ada di lapangan selama penelitian, sehingga data diperoleh dengan baik dan dapat dipercaya sebagai bukti dari sebuah penelitian.

³³ Titik Triwulan Tutik, 2011, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana, hlm. 292

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan (*Transferability*) pada penelitian kualitatif berkenaan dengan pertanyaan, hingg di mana penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Oleh karena itu, peneliti harus membuat laporannya dengan uraian terperinci, jelas, sistematik sehingga dapat dipercaya. Melalui proses keteralihan, setelah data-data yang ditemukan di lapangan telah di kroscek menjadi suatu keabsahan mutlak yang sudah diyakini pasti, agar kiranya peneliti memerlukan rekan atau teman sejawat yang dapat melihat dan membaca laporan penelitian ini untuk diketahui pasti kejelasannya. Dan penelitian ini diharapkan dapat dipahami oleh pembaca lain, sebab dengan memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang.

3. Ketergantungan (*Dependability*)

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, artinya proses yang telah dilakukan dapat dievaluasi kembali sesuai dengan prosedur penelitian berdasarkan keabsahan data yang telah diyakini pasti ketepatannya, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh Para Ahli, Pihak-pihak Akademik serta Dosen Pembimbing Skripsi yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

4. *Kepastian (Confirmability)*

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya sebagai gambaran objektivitas atau suatu penelitian dan sebagai suatu proses akan mengacu pada hasil penelitian. Untuk mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika data yang telah diproses dan di triangulasikan sudah tepat, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa data cukup berhubungan dengan penelitian, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggung jawabkan.